درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم

أ. موفق فتحي سعادات*
د. حسن محمد تيم**

*قسم الاشراف والتدريب/ مديرية قباطية/ وزارة التربية والتعليم العالي/ نابلس/ فلسطين.
** قسم الادارة التربوية/ كلية العلوم التربوية/ جامعة النجاح الوطنية/ نابلس/ فلسطين.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين، وتكون مجتمع الدراسة من (١٢٧) مديراً ومديرة، أما عينة الدراسة فقد بلغ حجمها (٩٠) مديراً ومديرة، وهذا يشكل ما نسبته (٧١٪) من حجم مجتمع الدراسة، ولاجراء الدراسة صمَّم الباحثان أداة الدراسة، وهي استبانة مكونة من (٦١) فقرة، عُرضت على مجموعة من المحكمين من الأساتذة الجامعيين، وبعد جمع المعلومات والبيانات عُولجت بوساطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى افراد العينة، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، لمؤهل العلمي والخبرة) ، وقد جاء مجال التنفيذ والمتابعة في المرتبة الأولى، وجاء مجال التخطيط في المرتبة الرابعة، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: الاهتمام ببناء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس، وأن تبادر وزارة التربية والتعليم بوضع استراتيجية مناسبة لممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية.

Abstract:

This study aimed to identify the degree of knowledge management of managers and public school administrators in the Department of Jenin. The population of the study was (127) Directors. The study sample size reached (90) managers and directors which presented (71%) of the size of the population of the study. To conduct the study, the researchers designed a questionnaire consisting of (61) paragraph. It was presented to a group of university professors to examine its reliability. The collected data was then processed by the package (SPSS), The results showed that there were no differences in the degree of knowledge management members of the sample due to the study variables (sex, educational qualification and experience). The area of implementation and follow-up scaled the first place. The planning came in the fourth place. The study came with a set of recommendations, including: focus on building infrastructure for ICT in schools. The Ministry of Education should initiate to develop a strategy that is suitable for the practice of knowledge management in educational institutions.

مقدمة:

أصبحت المعرفة تعني الرصيد الثابت ورأس المال النوعي، والمخزون الاستراتيجي غير الملموس، الذي يعوَّل عليه في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاج النوعي والكمي للمؤسسات كافة، اذ تعد المعرفة وادارتها بمثابة الميزة التنافسية للمؤسسة التربوية، لأننا نعيش في عصر التطور العلمي، والتكنولوجي المتسارع الذي يتصف بالسرعة في الحصول على المعلومة، وتقديمها على شكل خدمات، أو سلع للزبائن الذين يصعب ارضاؤهم، في ظل وجود البدائل أمامهم وتعددها.

وإن تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة جاء استجابة لمتطلبات عدة، ومجموعة من المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، ودخول عوامل و متغيرات من خارج المنظومة التربوية ذاتها– أي من السياق المجتمعي العام– وما يضطرب فيه من تحولات، الأمر الذي حتّم على الأنظمة التربوية أن تسعى إلى إيجاد توازنات نسبية، تضمن عمليات بقائها واستمراريتها بكفاية، وفاعلية من خلال التكييف الواعي مع المعارف الجديدة، وترسيخ مقومات الذهنية العلمية، التي تساعد في إيجاد مناخات إبداع منتجه للمعرفة، تتجاوز مجرد النقل والاتباع والتقليد والانحباس في رصيد الموروث (عمار، ١٩٩٨) .

ويعد مدير المدرسة المسؤول الأول تجاه النهوض بواقع مؤسسته التربوية، وتطويرها من خلال تحسين أداء الأفراد، ومساعدتهم في اكتساب المعارف والمهارات، والخبرات الضرورية في أثناء العمل، إذ ينبغي على المديرين توفير المعرفة، وتخزينها، وتوليدها وتنظيم المعلومات والمعارف بحيث يسهل الوصول اليها بأسرع وقت، مما يستدعي من المديرين الكف عن الأعمال الروتينية والرتابة في العمل، بحيث ينطلقوا بمنظماتهم نحو آفاق أرحب، وهذا يتطلب أن تكون ممارساتهم متنوعه ومتفاوته في درجة شدتها، حسب الحاجة الملحة والضرورة الموضوعية التي يقتضيها العمل التربوي المنظم. فلا يعقل أن تكون الممارسه باتجاه والاحتياجات باتجاه آخر، تحقيقاً لمبدأ وحدة النظرية والممارسة، لأنها – أي الممارسة– لها دور نظري ومعرفي كونها الأداة الحاسمة في التحقق من صحة المعارف البشرية.

وتأسيساً على ما سبق، ينبغي على مديري المدارس امتلاك المهارات واكتساب الخبرات اللازمة التي تساعدهم في ممارسة دورهم، من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتقويم العملية التعليمية، من خلال إدارة المعرفة بكافة عناصرها، وصولاً لدور أفضل لهم ولمنظماتهم، ما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين المخرجات التعليمية.

ويصبح الاهتمام بإدارة المعرفة مبرراً أكثر، إذا علمنا أن إدارة المعرفة تتولى كل عمليات إدارة الموارد، والأصول الفكرية، والمعرفية في المؤسسة، وبشكل خاص، رأس المال الإنساني الذي يعدُّ مصدراً مثرياً للافكار والإبداع، وإذا علمنا أن وظيفة مديري المعرفة تعني إدارة فريق العمل المعرفي من جهة، والاشراف على توجيه وتخطيط الموارد الفكرية والمعرفية، وما يتصل بها من أنشطة في الداخل والخارج من جهة أخرى (غالب، ٢٠٠٠: ص ١٢٤– ١٢٥).

إن إدارة المعرفة تساعد في جمع وتنظيم معرفتها الجماعات وجعلها متوافرة على أساس المشاركة، كما تساعد المنظمات في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية، وتدفعها إلى تركيز اهتمامها على الحصول على المعرفة وتخزينها، واستخدامها لأشياء أخرى مثل حل المشكلات، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتتيح مرونة أكبر. (الصباغ، ٩: ٢٠٠٩).

وقد تناول الأدب التربوي، والدراسات السابقة موضوع إدارة المعرفة في المنظمات المختلفة، لمعرفة أثر هذه الإدارة في أداء وتميز وإبداع تلك المؤسسات.

أجرى **عثمان** (٢٠٠٩) دراسة بعنوان: اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين، هدفت إلى التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة، واستخدمت الدراسة الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات، وطبقت على (٦٤٠) مديراً ومديرة، وتوصلت إلى أن اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة كانت عالية وإيجابية وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائياً في درجة الاتجاهات تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة: وقد أوصى الباحث بأن تقوم وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في فلسطين بعقد الدورات وورش العمل التي تتضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة في الإدارة، وعلى رأسها إدارة المعرفة لتبصير المديرين والعاملين بمفهوم إدارة المعرفة وانشطتها وعملياتها.

كما أجرى **الخوالدة** (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لادارة المعرفة في النظام التعليمي الاردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، لتحقيق ذلك طورت أداة مكونة من ستة مجالات، وطبقت على (٨٠) مديراً، ورئيس قسم من مديري ورؤساء اقسام وزارة التربية والتعليم في المملكة الاردنية الهاشمية، واستخدم المنهج المسحي التطوري، وتوصل البحث إلى أن واقع ادارة المعرفة كان بدرجة متوسطة،

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع فقراتها بين (٢٠١٨- ٢,٩٢) مما يعني ضرورة النموذج المقترح، وقد توصل البحث إلى نموذج مقترح يتكون من ستة عناصر، هي تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها، وتوليدها، وخزنها، وتوزيعها، وتطبيقها باستثمار البعد التقاني في كل عنصر من هذه عناصر.

كما أجرى **عبد الغفور** (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تحديد مدى مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي جاءت على مستوى بعد المؤسسة متوسطة، أما على مستوى بعد هيئة التدريس، جاءت قوية، واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على بعد عضو هيئة التدريس، تعزى لمتغيرات الدراسة الثلاثة، بينما تبين وجود فروق على مستوى بعد المؤسسة تعزى لمتغير الجامعة، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي أكدت على ضرورة تبني إدارة المعرفة في التدريس الجامعي وتطبيقها.

وقامت **زيدية** (٢٠٠٩) بدراسة هدفت إلى تعرف مفهوم إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها: إن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، اذ إن أغلب المؤسسات تملك المعرفة لكن دون أن تستخدمها، أو تستخدمها بأسلوب غير ملائم، كذلك أشارت الدراسة إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة، وقد أوصت الباحثة بدراسة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على فاعلية إدارة المعرفة.

دراسة **حسن** (٢٠٠٨) : قامت حسن بدراسة هدفت إلى اقتراح استراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة التابعة لمديرية التعليم الخاص من مدينة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٨٨) مديراً ومعلماً ومشرفاً اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن درجة إداراك مفهوم إدارة المعرفة، وممارسة إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان متوسطة في جميع المجالات، وأوصت الدراسة بتبني الاستراتيجية المفتوحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في عمان.

وأجرت **عيسان والعاني** (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها، وإلى وجود اختلاف في مستوى إدارة المعرفة في الكلية تعزى لمتغيرات

الدراسة، وأعدت استبانة مكونة من (٥٦) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٣) ممثلين (٦٢٪) من المجتمع الكلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة المعرفة في كلية التربية، والتي جاءت بدرجة (موافقة) كانت (عالية) ، حيث تراوحت بين (٤,٠٤– ٣,٧٥) ، وهذا يشير إلى أن الممارسة التنظيمية في كلية التربية تسير نحو تحقيق إدارة المعرفة بردة إيجابية (عالية) . كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية) .

وأجرى **العامري والياسري** (٢٠٠٧) : دراسة هدفت إلى دراسة القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها على فاعلية المنظمة، وقد بلغ عدد افراد الدراسة (٦٠) مديراً يمثلون القيادات الإدارية العليا لعشر شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط، واختيرت بطريقة العينة الهدفية. وقد أظهرت نتائج الدراسة، وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث وهما: تأثير القوة التنظيمية وإدارة المعرفة، وبين فاعلية المنظمة. وقد أوصت الدراسة إلى السعي للمشاركة بالمعرفة من خلال التركيز على رفع مستوى المعرفة الصريحة بين العاملين في المنظمة، وإلى ضرورة الاهتمام بالقوة التنظيمية من خلال تعزيز القوة الشرعية للمديرين، وتطوير رأس المال الفكري، والاستفادة من المؤهلات، والسمات الشخصية للمعرفة.

أما **الخليلي** (٢٠٠٦) فقد قامت بدراسة هدفت إلى رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، والتي توضح أهمية إدارة المعرفة لمفهوم إداري يساعد وزارة التربية والتعليم على الارتقاء بمستوى خدماتها، والمساهمة في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي، وبلغ أفراد عينة الدراسة (١٠٦) مديراً اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد اظهرت نتائج الدراسة، أن درجة ممارسة نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية باستثناء نشاط تخزين المعرفة، ونشر وتبادل المعرفة، وفلترة المعرفة التي تبين أن درجة ممارستها متوسطة، ولم تظهر النتائج أي أثر للعوامل الديمغرافية في درجة ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم، وقد أوصت الباحثة المؤسسات بشكل عام إلى تبني إدارة المعرفة في المؤسسات من خلال ممارسة النشاطات التي تتضمنها إدارة المعرفة، وأوصت كذلك بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في وزارة التربية والتعليم لتعريفهم بمفهوم إدارة المعرفة، ومبادئها، وأهميتها ودورها في التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، وكذلك الاهتمام بفلترة المعرفة، وعدم تقليد تجارب الدول الأخرى.

دراسة **طاشكندي** (٢٠٠٧) . وقد هدفت إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وبيان أثرها في التطوير التربوي، وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التعليم، وتناولت الباحثة في الدراسة أفراد مجتمع الدراسة كافة البالغ عددهم (١٣٠) من المشرفات الإداريات ومديرات الإدارت بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن إدراك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم. وأن ادارات التعليم لا تعطي الأولية لإدارة المعرفة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، تعزى لمتغير العمل الحالي، وكانت لصالح المشرفة الإدارية، وقد أوصت الباحثة برسم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة وفق المعطيات الداخلية والخارجية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات.

دراسة **شين وآخرون (Chen, et al., 2007)** . هدفت إلى تعميم نظام الإدارة المعرفية لتسهيل عملية تعلم الأقران بحيث يرتكز على الانترنت كمنطلق للطلاب لمشاركة الأقران في معارفهم، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي، وبلغ عدد افراد العينة للمجموعات الثلاث (٧٧) طالباً اختيروا من ثلاث جامعات صينية في مدينة هونكونج، وأظهرت نتائج ألدراسة أن هناك ارتياحاً ورضا لاستخدام هذا النظام، كما أظهرت الدراسة دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء والتعليم بطريقة الاقران.

دراسة **كيلي (Keely, 2004)** . هدفت إلى تحديد مدى فاعلية إدارة المعرفة في تطوير القرارات واتخاذها في العديد من أنواع مؤسسات التعليم العالي وأنماطها، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد أظهرت الدراسة نتائج تشير إلى وجود علاقة قوية، بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال، وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة، وأن مؤسسات التعليم العالي تقوم بممارسة إدارة المعرفة من خلال البحث الجامعي.

قام **شي** شين **(Shih- Chen, 2003)** . بدراسة هدفت إلى تقدير قيمة نظام إدارة المعرفة، ومدى إمكانية إسهامه في التعليم الفردي لدى المنظمة. ولوحظ وجود تأثير كبير للنظام، إذ إنه يزيد من فاعلية التعلم الفردي، إضافة إلى زيادة مدى إدراك الأفراد لفوائد النظام، وهو العامل الأكثر اهمية في تطبيق نظام إدارة المعرفة لدى المنظمة.

فقد هدفت دراسة **فلان (Fullan, 2002)** . إلى توضيح القيادة في دعم جهود إدارة المعرفة في المدارس، وقد أظهرت نتائج إلى أن المدارس تعاني من ضعف في تبادل المعرفة في داخل سور المدرسة الواحدة أو بين المدارس بشكل عام، وعزا ذلك إلى العديد من الأسباب منها: أن المدرسين لا يمتلكون الوقت الكافي للاجتماع، وتبادل الأفكار وخلصت الدراسة

إلى أهمية المحافظة على تعاقب واستمرار القيادات القادرة على الإبداع وتبادل المعرفة من خلال: الاهتمام بالتطورات في البيئة، والتعلم في مجال العمل، وجود قاده في كافة المستويات الادارية، وعدم الاعتماد على قائد واحد في الإدارة العليا والاهتمام بتطوير مهنة التعليم والارتقاء بمستوى المعلم.

دراسة **بترايدس وزهرة (Petrides & Zahra, 2002)** . وقد هدفت الدراسة إلى توضيح كيف تساعد إدارة المعرفة على دعم الإدارة المدرسية، وعملية التعلم ضمن الاطار البيئي، وقد أظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة تساعد على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة تستخدم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وبالتالي الانتقال بإدارة المدرسة من إدارة بيروقراطية إلى بيئة معرفية تعليمية قادرة على المنافسة في مجتمعات عالمية توجهها المعلومات، وقد بينت الخطوات التي يجب أن تتبعها المدرسة لتبني الاطار البيئي لإدارة المعرفة فيها، وتقويم المعلومات الموجودة، وتحديد المعلومات اللازمة، وتقويم البيئة المدرسية، وتقويم ثقافة المعلومات في المدرسة، واقترحت الدراسة ان يتم تبني إدارة المعرفة في المدارس ضمن الاطار البيئي، وليس ضمن النظرة التقليدية لإدارة المعرفة، ليعكس الطبيعة النشطة والحيوية المعقدة للنظام المدرسي.

دراسة «**ستيفن و ريتا**» **(Steven & Rita, 2002)** . هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية إدارة المعرفة في المدارس الحكومية، وتشجيع إنموذج قيادي يعمل على ترسيخ المبادئ والمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة في الواقع العملي للمدارس. وقد أظهرت الدراسة أنه نتيجة للتغيرات والتحديات التي تواجهها المدارس، أصبح إلزاميا على المدارس أن تكون أكثر حيوية موجهة بوساطة البيانات والمعلومات وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وتوفر فرص التعلم على كافة المستويات، وقد أظهرت الدراسة أنه يمكن الاستفادة من تجارب المنظمات الرائدة في مجال إدارة المعرفة، من خلال تطبيق مبادئ إدارة المعرفة وحلولها، التي بنت نجاحها في تلك المنظمات في واقع المدارس، كذلك اقتراح مجموعة من المبادئ الضرورية التي تساعد المدارس في مجال إدارة المعرفة منها: جمع الخبرات والعبر والتجارب السابقة حول أداء العاملين والطلاب، وسهولة انتقال المعرفة بطرق الكترونية وسرعتها عند حاجة الطلاب والعاملين إليها، وتغير طرق إدارة المدارس، وترسيخ مبادئ تبادل المعرفة من أجل تحسين أداء المدارس.

وبتفحص الأدب التربوي والدراسات السابقة، نلاحظ أن **بعض الدراسات اهتمت بمفهوم وأهمية إدارة المعرفة** من هذه الدراسات دراسة ستيفن وريتا (Steven, 2002 & Rita)، وشي شين (Shih- Chen, 2003) وكيلي (Keely, 2004) وطاشكندي (٢٠٠٧)،

وزيدية (٢٠٠٩) والخليلي (٢٠٠٦)، **وبعض الدراسات ركزت على إدراك القيادات الإدارية والأنشطة الإدارية** كالتخطيط وحل المشكلات والتعلم والاتصال والتواصل، من هذه الدراسات عثمان (٢٠٠٩) وزيدية (٢٠٠٩) وعبد الغفور (٢٠٠٧) وبترايدس وزهرة (Petrides,2002) ، وفلان (Fullan, 2002) وبعضها سلطت الضوء نحو اقتراح استراتيجية إدارية تربوية باستخدام إدارة المعرفة في المدارس، وإلى تصميم نظام لإدارة المعرفة لتسهيل عملية تعلم الاقران، دراسة كن وآخرون (Chen, et al., 2007) وبعضها سلط الضوء نحو دراسة القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة، دراسة العامري والياسري (٢٠٠٧) وبعض الدراسات اهتم بممارسات نشاطات إدارة المعرفة دراسة الخليلي (٢٠٠٦) ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة عبد الغفور (٢٠٠٧) وبعض هذه الدراسات أجريت على مديري المدارس والمشرفين وطلبة طاشكندي (٢٠٠٧) ، عثمان (٢٠٠٩) وحسن (٢٠٠٨) والخليلي، (٢٠٠٦) وكن آخرون (Chen, et al., 2007) ودراسات أخرى على مديري المؤسسات والشركات، العامري والياسري (٢٠٠٧) . كذلك أظهرت الدراسات السابقة أنه يمكن الاستفادة من تجارب المنظمات الرائدة في مجال إدارة المعرفة من خلال تطبيق مبادئ إدارة المعرفة وحلولها التي ثبت نجاحها في تلك المنظمات في واقع المدارس (Steven & Rital, 2001) ، وضعف تبادل المعرفة في المدرسة الواحدة وبين المدارس (Fullan, 2002) ، وإن لتكنولوجيا المعلومات دوراً حيوياً في عمليات وأنشطة إدارة المعرفة (زيدية، ٢٠٠٩) وتتفق هذه الدراسات بشكل عام، على وجود دور مهم لإدارة المعرفة في مجالات الأنشطة الإدارية تدعم اتخاذ القرارات، والتخطيط، ووجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المخلفة، رغم وجود كثير من المعوقات في طريق تطبيق إدارة المعرفة وتبني مبادئها، ذلك لأن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي في دعم الإدارة وزيادة فاعلية المديرين.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب، مثل وجود دور مهم لإدارة المعرفة في الانشطة الإدارية، والاتجاهات الإيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة، وما يميز هذه الدراسة عما سبقها من الدراسات والأبحاث، أنها تبحث في جانب مهم وحيوي، وهو درجة الممارسة العمليه لإدارة المعرفة، وما تتضمنه من أنشطة وعمليات في المدارس الحكومية في مديرية جنين، من خلال تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها لدورهم في إدارة المعرفة، وتأتي هذه الدراسة في الوقت الذي تفتقر إليه الدراسات في منطقة شمال فلسطين الضفة الفلسطينية (مديرية جنين) إلى موضوع إدارة المعرفة، من جوانبها المختلفة في المجالات التربوية، إذ إن الدراسات الفلسطينية القليلة المتعلقة بإدارة المعرفة، تركزت على الجامعات، باستثناء دراسة عثمان (٢٠٠٩)

ومعظم الدراسات العربية كانت تتركز في المجالات الاقتصادية والصناعية، وقد تميزت هذه الدراسة باستخدام مجالات جديدة لم تتطرق إليها الدراسات السابقة مثل: التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ والمتابعة، والتقويم، وكذلك تميزت بأنها تهدف إلى تحديد درجة الممارسة لإدارة المعرفة في المدارس الحكومية من قبل المديرين.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في أنها من الدراسات الحديثة والقليلة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في المجالات التربوية التي طبقت في المدارس الفلسطينية، كما أن موضوع هذه الدراسة يتسم بالحداثة ويمثل اتجاها رائداً في الإدارة المعاصرة، وتلقي هذه الدراسة الضوء على درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في مدارسهم، وبالتالي يمكن للتربويين أن يستفيدوا من هذه الدراسة في المستقبل. وتتجلى أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- تحفز هذه الدراسة المديرين وقادة المؤسسات التربوية على الاهتمام بإدارة المعرفة باعتبارها من المواضيع المعاصرة التي يتزايد الاهتمام بها، نظراً لدورها الكبير في عملية التخطيط والتنظيم، والتنفيذ والمتابعة. والتقويم وتطوير المعرفة في المؤسسات.
- تتيح هذه الدراسة للمؤسسة التعليمية تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- تسهم هذه الدراسة في تعزيز دور مدير المدرسة كقائد تربوي في انجازه للوظائف الإدارية بكفاءة.

ومن المتوقع أن يفيد من هذه الدراسة كل من المخططين التربويين ومديري المدارس والقائمين على السياسات التربوية، نظراً لأهميتها في التخطيط الواعي واتخاذ القرارات.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة في مجالات: (التخطيط، التنظيم، التنفيذ والمتابعة، التقويم) وانطلاقاً من قلة الدراسات التربوية التي تناولت هذا الموضوع على المستوى العربي عامة والمستوى الفلسطيني خاصة حسب علم الباحثين، ومن خلال الخبرة العلمية والعملية للباحثين، ومعايشتهم للواقع التربوي في المدارس الحكومية في فلسطين، لاحظا أن كثيراً من المديرين ليس لديهم إدراك أو وعي بمفهوم إدراة المعرفة ومجالاتها وأهميتها كونها جديدة على المؤسسات التربوية، وأن بعض ممارسات المديرون لا تنصب بالاتجاه

الصحيح، إذ غالباً ما يقوم المديرين بتسيير أمور مدارسهم سيّراً روتينياً رتيباً دون تأمل وإعمال الفكر بتلك الممارسات، معتمدين على حدسهم أو حواسهم في حل المشكلات التي تواجههم.

والممارسة باعتبارها أساس عملية المعرفة وكونها محركاً لتطور العلم ولتطور الانتاج الروحي كله، فإنها تشكل بهذا المعنى القاعدة التجريبية الطبيعية، وحقل التجارب لاختيار وتغيير كثير من المعارف المحصلة في إطار النشاط الروحي المتخصص. وبمقدار ما تشكل الممارسة نقطة الانطلاق، وإدارة الحفز للمعرفة البشرية عامة والمعرفة النظرية خاصة، ينظر إليها على أنها أساس المعرفة، وتشكل الممارسة في نهاية المطاف، المعيار الشامل الحاسم ليقينية المعارف المحصلة. وهي بهذا المعنى، محك اختيار كل معرفة حقة (يقينية) . ومن هنا جاءت الدراسة التي تتحدد مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين؟

أسئلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة عن الاسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية جنين؟
- هل يوجد فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في جنين تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية) ؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ♦ التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية جنين.
- ♦ التعرف إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة) في درجة ممارسة ادارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية جنين.

حدود الدراسة:

- المحدد المكاني: تقتصر هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية جنين.
- المحدد الزماني: أجريت هذه الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٠٩- ٢٠١٠م).
- المحدد البشري: تقتصر هذه الدراسة على مديري و مديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين.

مصطلحات الدراسة:

◄ **المعرفة**: هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الافعال والقرارات. أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام ذوالقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للافراد و المنظمات بخلق اوضاع جديدة (ياسين، ٢٠٠٠)

◄ **ادارة المعرفة**: كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات (عبد الوهاب، ٢٠٠٧).

◄ **درجة الممارسة**: هي مقدار ما يقوم به المدير من أعمال يومية تتعلق بادارة المعرفة يُعبَّر عنها كمياً، وهي جملة الاشكال المختلفة من النشاط الحسي للانسان.

◄ **مدير المدرسة**: هو ذلك الشخص المعين رسمياً في المدرسة ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العمل الادارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة، وهو المسؤول الأول عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتسيق مع الإدارات التربوية العليا (اسماعيل، ١٩٩٩).

◄ **المؤهل العلمي**: ويقصد به الباحثان الدرجة العلمية التي حصل عليها مديرو المدارس الحكومية سواء كانت دبلوماً أم بكالوريوس أم دبلوماً عالياً أم دراسات عليا (ماجستير فأعلى).

◄ **سنوات الخبرة**: ويقصد بها الباحث السنوات التي شغل فيها المدير أو المديرة وظيفة مدير مدرسة.

منهج الدراسة و اجراءاتها:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التَّحليلي، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثيَّة التِّي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظَّاهرة محل الدِّراسة، وذلك لأنَّ هذا المنهج هو الأنسب لإجراء مثل هذه الدِّراسة.

مجتمع الدِّراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها فيٍ مديرية تربية جنين للفصل الدراسي الثاني (٢٠٠٩/٢٠١٠) والبالغ عددهم (١٢٧) مديراً ومديرة منهم (٦٥) مديراً و (٦٢) مديرة، أما عينة الدراسة، فقد بلغ حجمها (٩٠) مدير ومديرة، وهذا يشكل ما نسبته (٧١٪) من حجم مجتمع الدراسة وهذه نسبة مرتفعة، وبالتالي فإن العينة تمثّل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وكان فيها (٤٦) مديراً و (٤٤) مديرة، والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب متغيراتها المستقلة.

الجدول (١)

توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة		العدد	النسبة المئوية٪
الجنس	ذكر	٤٦	٥١,١
	أنثى	٤٤	٤٨,٩
المؤهل العلمي	دبلوم	١٧	١٨,٩
	بكالوريوس	٥٦	٦٢,٢
	أعلى من بكالوريوس	١٧	١٨,٩
سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	أقل من ٥ سنوات	٢٣	٢٥,٦
	٥– ١٠ سنوات	٢٦	٢٨,٩
	أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٤٥,٦
المجموع		٩٠	١٠٠

أداة الدراسة:

أعدَّ الباحثان أداة الدِّراسة بعد الاطِّلاع على الأدب التَّربوي المتعلِّق بموضوع إدارة المعرفة في المؤسسات والمنظمات، والدِّراسات السَّابقة الخاصَّة بموضوع الدِّراسة. وتكوّنت

أداة الدِّراسة بصورة أوَّليَّة من (٦٨) فقرة كانت جميعها ذات صياغة إيجابية، واستهدفت هذه الفقرات قياس درجة إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين.

صدق الأداة:

استخدم الباحثان صِدق المحكِّمين، وهو ما يُعرف بالصِّدق المنطقي، وذلك بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين من ذوى الاختصاص في جامعة النَّجاح الوطنيَّة، والقدس المفتوحة ووزارة التربية والتعليم العالي (انظر ملحق (٢)) ، وذلك بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أُعدَّ من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، ، وحُذفت (٧) فقرات لعدم صلاحيَّتها بحسب آراء المحكِّمين، واستقرّ المقياس على (٦١) فقرة جميعها كانت فقرات إيجابية (انظر ملحق رقم (١)) ، وهذا يُشير إلى أن المقياس يتمتَّع بصدق منطقي مقبول.

ثبات الأداة:

طريقة الإتِّساق الدَّاخلي (Cronbach ’s Alpha) :

بلغ معامل «كُرونباخ ألفا» للأداة ككل (٠,٩٥) ، وهذا معامل ثبات مرتفع جداً، في حين بلغ معامل «كرونباخ ألفا» على المجال الأوَّل، وهو مجال التخطيط (٠,٨٧)، وعلى المجال الثَّاني، وهو مجال التنظيم (٠,٧٨) ، وعلى المجال الثَّالث، وهو مجال التنفيذ والمتابعة (٠,٨٤) ، أما المجال الرَّابع، وهو مجال التقويم فقد بلغ (٠,٩١) ، وهذه معاملات ثبات مرتفعة ومناسبة، والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الثبات للأداة ككل ومجالاتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.

الجدول (٢)

معاملات الثبات للأداة ككل ومجالاتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المجالات	معاملات الثبات
مجال التخطيط	٠,٨٧
مجال التنظيم	٠,٧٨
مجال التنفيذ والمتابعة	٠,٨٤
مجال التقويم	٠,٩١
الأداة ككل	٠,٩٥

المعالجات الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدِّراسة، استخدم الباحثان برنامج الرُّزمة الإحصائيَّة للعلوم الاجتماعيَّة (SPSS) **واستخدم المعالجات الإحصائيَّة الآتية:**

- التِّكرارات والنِّسب المئويَّة، والمُتوسِّطات الحسابيَّة، والوسيطات، والإنحرافات المعياريَّة.
- صدق الاختبار باستخدام معاملات ارتباط «سبيرمان».
- ثبات الاختبار باستخدام معادلتي «كرونباخ ألفا» (Cronbach's Alpha) و«سبيرمان براون» (Spearman- Brown) .
- اختبال تحليل التباين المتعدد.
- اختبار المقارنة بين متوسِّطين لعيِّنتين مستقلَّتين (Independent sample t-test) .
- اختبار تحليل التَّباين الأحادي (One way ANOVA) .

متغيِّرات الدِّراسة:

١. المتغيِّرات المستقلَّة:

أ. الجنس وله مستويان هما: (ذكر، وأنثى) .

ب. والمؤهل العلمي وله (٣) مستويات هي: (دبلوم، وبكالوريوس، وأكثر من بكالوريوس) .

ت. سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية وله (٣) مستويات هي: (أقل من ٥ سنوات، و٥– ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات).

٢. المتغيِّرات التَّابعة: وتتمثل في الدَّرجة الكليَّة لاستجابات أفراد العيِّنة على الأداة، واستجاباتهم كذلك على مجالات الأداة.

نتائج الدراسة:

◄ أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص:

ما درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السُّؤال، استخرجت

المتوسِّطات الحسابيَّة، والانحرافات المعياريَّة، والنِّسب المئويَّة لفقرات الأداة، ومن ثم رُتبت تنازلياً وفق المتوسِّط الحسابي. واعتمد الباحثان التقدير الآتي الوارد في علاونة وغنيم (٢٠٠٥) ، للفصل ما بين الدَّرجات المرتفعة والمتوسِّطة والمنخفضة، والجدول الآتي يبيِّن هذه النَّتائج.

- أقلّ من ٢٠٪ منخفضة جداً، من ٢٠٪ – ٣٩,٩٪ منخفضة، ٤٠٪ – ٥٩,٩٪ متوسِّطة، من ٦٠٪ – ٧٩,٩٪ مرتفعة، من ٨٠٪ – ١٠٠٪ مرتفعة جداً.

الجدول (٣)

المتوسِّطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والنِّسب المئويَّــة والتَّقديرات لفقرات الأداة ومجالاتها والدَّرجة الكليَّة مرتَّبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	رقمها في الأداة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	التقدير
١	اعلم المعلمين عن مواعيد المسابقات العلمية والثقافية من بداية العام الدراسي.	١٤	٤,٧٧	٠,٤٥	٩٥,٣٣	مرتفعة جداً
٢	اعلم الطلاب عن مواعيد المسابقات العلمية والثقافية من بداية العام الدراسي.	١٥	٤,٥٨	٠,٥٨	٩١,٥٦	مرتفعة جداً
٣	اعلم المعلمين عن التغيرات والتعديلات التي أدخلتها الوزارة على المعرفة.	٥	٤,٥٥	٠,٥٢	٩١,٠١	مرتفعة جداً
٤	أشجع المعلمين على تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات العلمية فيما بينهم.	٣٣	٤,٥٤	٠,٥٠	٩٠,٨٩	مرتفعة جداً
٥	أراعي عند وضع الجدول الدراسي ما يتوفر في المدرسة من كفاءات وقدرات معرفية وتخصصات علمية.	٣٢	٤,٥٤	٠,٥٤	٩٠,٨٩	مرتفعة جداً
٦	أضع خطة عامة عن برامج الأنشطة المدرسية بالتعاون مع المعلمين.	١١	٤,٤٨	٠,٥٢	٨٩,٦٦	مرتفعة جداً
٧	اعقد اجتماعات زمرية وجماعية للمعلمين لتحقيق نوع من التكامل المعرفي.	٢٩	٤,٤٨	٠,٥٢	٨٩,٥٦	مرتفعة جداً
٨	أراعي اختيار المعلمين المبدعين في النشاط المعرفي والعلمي والثقافي.	٤٦	٤,٤٤	٠,٥٤	٨٨,٨٩	مرتفعة جداً
٩	أوجه المعلمين الذين يحتاجون إلى مساعدة نحو الطرق الصحيحة لتنفيذ خطط وبرامج المعرفة والأنشطة المرافقة لها.	٤٣	٤,٤٠	٠,٥١	٨٨,٠٠	مرتفعة جداً
١٠	اعلم المعلمين عن كل نوع من أنواع المعرفة والمعلومات المتوافرة من بداية العام الدراسي.	١٢	٤,٣٩	٠,٥٥	٨٧,٧٨	مرتفعة جداً

الرقم	الفقرات	رقمها في الأداة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	التقدير
١١	أعلم المعلمين بالإنتاج المعرفي التي تقوم به الوزارة (نشرات، كتب، أبحاث، .... الخ)	١٣	٤,٣٨	٠,٦٨	٨٧,٥٦	مرتفعة جداً
١٢	أحث المعلمين على تنفيذ الخطط المعرفية والعلمية وبرنامج النشاط المعرفي التي وضعت بداية العام.	٣٥	٤,٣٤	٠,٥٠	٨٦,٨٩	مرتفعة جداً
١٣	أؤمن بأن المعرفة هي المعلومات والأفكار والخبرات والمهارات التي تمتلكها المدرسة.	٨	٤,٣٣	٠,٦٧	٨٦,٦٧	مرتفعة جداً
١٤	أؤمن بأن رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية للمدرسة.	٧	٤,٣٢	٠,٦٠	٨٦,٤٤	مرتفعة جداً
١٥	أناقش مع المعلمين المشكلات التي تواجههم عند تنفيذ خطط المعرفة وبرامج الأنشطة المرافقة لها.	٤٤	٤,٣١	٠,٥١	٨٦,٢٢	مرتفعة جداً
١٦	أضع مع المعلمين حلولا لعلاج المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ خطط المعرفة.	٤٥	٤,٣١	٠,٥٥	٨٦,٢٢	مرتفعة جداً
١٧	أتعرف إلى درجة مساهمة المعلمين في إيصال المعلومات ونقل المعرفة إلى الطلاب.	٤٨	٤,٣٠	٠,٤٨	٨٦,٠٠	مرتفعة جداً
١٨	أطلع على سجل كل جماعة من جماعات اللجان المعرفية والعلمية والثقافية.	٣٦	٤,٣٠	٠,٥٣	٨٦,٠٠	مرتفعة جداً
١٩	أعمل على إيصال الأهداف إلى المعلمين وتوقعهم لها.	٢	٤,٣٠	٠,٤٩	٨٥,٩٨	مرتفعة جداً
٢٠	أتأكد من تحقيق أهداف المعرفة حسب ما تم وضعه في الخطة المدرسية.	٥١	٤,٢٩	٠,٥٢	٨٥,٧٨	مرتفعة جداً
٢١	أرصد جوائز تشجيعية للمجموعات الطلابية التي تتفوق علميا وثقافيا ومعرفيا.	٣٧	٤,٢٩	٠,٧٨	٨٥,٧٨	مرتفعة جداً
٢٢	أعمل على توفير ثقافة في المدرسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار.	٤	٤,٢٨	٠,٥٥	٨٥,٦٨	مرتفعة جداً
٢٣	أحرص على أن تأخذ خطط وبرامج المعرفة المتفق عليها بداية العام الدراسي طريقها إلى التنفيذ.	٤٢	٤,٢٨	٠,٥٤	٨٥,٥٦	مرتفعة جداً
٢٤	أتعرف إلى درجة مشاركة المعلمين في برنامج النشاط المعرفي والعلمي.	٤٩	٤,٢٧	٠,٥١	٨٥,٣٣	مرتفعة جداً
٢٥	أحرص على أن تكون البرامج والخطط متنوعة (أنشطة تعلم، تطوير المهنة، تحديد الكفاءات... إلخ) .	٢٠	٤,٢٦	٠,٥٥	٨٥,١١	مرتفعة جداً
٢٦	أخصص بعض الاجتماعات المدرسية مع المعلمين لمناقشة الانجاز الفعلي لأهداف المعرفة.	٥٦	٤,٢٦	٠,٥٧	٨٥,١١	مرتفعة جداً

الرقم	الفقرات	رقمها في الأداة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	التقدير
٢٧	أضع أهدافا للمعرفة المتوفرة في المدرسة.	١	٤,٢٥	٠,٥٣	٨٤,٩٤	مرتفعة جداً
٢٨	احرص على اختيار مشرفين (من المعلمين) على كل نوع من أنواع المعرفة والمعلومات والأنشطة المرافقة.	٣٠	٤,٢٤	٠,٦٢	٨٤,٨٩	مرتفعة جداً
٢٩	أوائم بين خطط وبرامج المعرفة والإمكانيات المادية المتوافرة في المدرسة.	١٧	٤,٢٤	٠,٥٣	٨٤,٨٩	مرتفعة جداً
٣٠	اخزن المعرفة والمعلومات في أماكن مناسبة.	٢٥	٤,٢٣	٠,٥٤	٨٤,٦٧	مرتفعة جداً
٣١	أتابع طرق تنفيذ المعلمين لخطط المعرفة وبرامج الأنشطة المرافقة لها.	٤٠	٤,٢٣	٠,٥٢	٨٤,٦٧	مرتفعة جداً
٣٢	أناقش مع المعلمين ما نفذ وما لم ينفذ من خطط المعرفة وبرامجها العلمية والتعليمية.	٣٩	٤,٢١	٠,٥٥	٨٤,٢٢	مرتفعة جداً
٣٣	أقوم بإعادة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة.	٦١	٤,٢٠	٠,٥٥	٨٤,٠٤	مرتفعة جداً
٣٤	أوفر الأدوات (الوسائل والخامات) التي يحتاجها كل نوع من أنواع المعرفة والنشاط العلمي والثقافي.	٢٦	٤,٢٠	٠,٥٤	٨٤,٠٠	مرتفعة جداً
٣٥	أوزع الميزانية المتعلقة بالمعلومات والمعارف والمواد الدراسية والأنشطة المرافقة لها.	٣١	٤,١٩	٠,٧٣	٨٣,٧٨	مرتفعة جداً
٣٦	أحرص على إدامة المعرفة في المجتمع المدرسي.	٥٥	٤,١٧	٠,٥٥	٨٣,٣٣	مرتفعة جداً
٣٧	أتأكد من أن توزيع المعرفة على المعلمين والطلاب يتناسب مع قدراتهم وحاجاتهم.	٥٣	٤,١٧	٠,٥٢	٨٣,٣٣	مرتفعة جداً
٣٨	استثمر الزمن بشكل يتناسب مع حجم المعرفة الموجودة.	٢٧	٤,١٦	٠,٥٢	٨٣,١١	مرتفعة جداً
٣٩	أحاول التأكد من سهولة الوصول إلى مصادر المعرفة المختلفة.	٥٢	٤,١٦	٠,٥٦	٨٣,١١	مرتفعة جداً
٤٠	أتعرف إلى درجة إسهام جميع المعلمين في معين المعرفة.	٥٩	٤,١٢	٠,٥٠	٨٢,٤٧	مرتفعة جداً
٤١	أوزع الطلاب على أنواع الأنشطة المعرفية حسب ميولهم ورغباتهم.	٢٨	٤,١٢	٠,٥٨	٨٢,٤٤	مرتفعة جداً
٤٢	اعلم المعلمين عن أماكن خزن وحفظ المعرفة والمعلومات من بداية العام الدراسي.	١٦	٤,١٢	٠,٧٠	٨٢,٤٤	مرتفعة جداً

الرقم	الفقرات	رقمها في الأداة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	التقدير
٤٣	اوجد نظام للحوافز لمكافئة المبدعين.	٢١	٤,٠٩	٠,٨٣	٨١,٨٠	مرتفعة جداً
٤٤	أتعرف إلى درجة مرونة نظام العمل وتطوره بالاستناد إلى المعرفة المتوافرة في المدرسة.	٥٨	٤,٠٨	٠,٥٩	٨١,٥٧	مرتفعة جداً
٤٥	أتعرف إلى درجة مساهمة الأنشطة المعرفية المنهجية واللامنهجية في تحسين مستوى الطلاب في المواد الدراسية.	٤٧	٤,٠٨	٠,٥٧	٨١,٥٦	مرتفعة جداً
٤٦	أشترك مع المعلمين بوضع أهداف المعرفة.	٣	٤,٠٧	٠,٦٠	٨١,٣٥	مرتفعة جداً
٤٧	أتابع عملية تخزين المعرفة وحفظها في الأماكن المخصصة لها حسب ما تم تحديده في الخطة.	٤١	٤,٠٧	٠,٦٠	٨١,٣٣	مرتفعة جداً
٤٨	أقوم بعملية القياس بشكل متناسب لقيمة رأس المال المعرفي.	٥٧	٤,٠٦	٠,٥٥	٨١,١١	مرتفعة جداً
٤٩	أتعرف إلى درجة خطط وبرامج الأنشطة المنهجية واللامنهجية في توليد المعرفة عند الطلاب.	٥٠	٤,٠٦	٠,٦١	٨١,١١	مرتفعة جداً
٥٠	أقوم بزيارات لأماكن ممارسة كل نوع من أنواع النشاط المعرفي (تعليم، مسابقات، معارض، مكتبة...... الخ)	٣٨	٤,٠٤	٠,٨٣	٨٠,٨٩	مرتفعة جداً
٥١	احدد الفجوة بين المعرفة الكائنة وما يجب أن يكون	٩	٤,٠٣	٠,٥٧	٨٠,٦٧	مرتفعة جداً
٥٢	أتأكد من درجة قدرة المعلمين في استرجاع المعرفة بسهولة ويسر.	٥٤	٤,٠١	٠,٥٥	٨٠,٢٢	مرتفعة جداً
٥٣	أتعرف إلى درجة ما يتاح من الوقت ومصادر الدعم للأفراد لتوليد المعرفة الجديدة.	٦٠	٣,٩٨	٠,٥٤	٧٩,٥٥	مرتفعة
٥٤	استخدم الوسائل المسموعة والمقروءة في توضيح أهداف المعرفة والأنشطة المرافقة لها.	١٨	٣,٩٧	٠,٦٦	٧٩,٣٣	مرتفعة
٥٥	أترجم الاستراتيجيات المتعلقة بالمعرفة إلى نتاجات قابلة للقياس.	٦	٣,٩٤	٠,٦٢	٧٨,٨٩	مرتفعة
٥٦	إيجاد آلية لدعم التطوير من أجل تطوير التعلم في المستقبل.	٢٤	٣,٨٧	٠,٦١	٧٧,٣٠	مرتفعة
٥٧	اعلم الطلاب بأنواع المعرفة المتوافرة في المدرسة في بداية العام الدراسي لاختيار ما يتناسب مع ميولهم وقدراتهم.	١٠	٣,٨٣	٠,٧٤	٧٦,٦٧	مرتفعة
٥٨	اعلم أولياء أمور الطلبة عن برنامج الأنشطة المدرسية المعرفية.	٢٢	٣,٧٨	٠,٩٥	٧٥,٥٦	مرتفعة
٥٩	اعقد دورات تعليمية للمعلمين تلبي احتياجاتهم المهنية.	٣٤	٣,٧١	٠,٧٧	٧٤,١٦	مرتفعة

الرقم	الفقرات	رقمها في الأداة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	التقدير
٦٠	أشارك الطلاب في التخطيط للأنشطة المعرفية والعلمية والثقافية.	١٩	٣,٦٦	٠,٨٠	٧٣,١١	مرتفعة
٦١	أوفر وسائل اتصال فعالة لجمع المعلومات (البريد الإلكتروني، النشرات، وشبكة الإنترنت..... الخ).	٢٣	٣,١٨	٠,٩٥	٦٣,٥٦	مرتفعة

يتضح من الجدول (٣) أن الفقرة (١٤) احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٧٧)، وانحراف معياري (٠,٤٥) ، ونسبة مئوية (٩٥,٣٣) وبتقدير مرتفع جداً، وهي الفقرة التي تتعلق بإعلام المعلمين عن مواعيد المسابقات العلمية، وهذا يدل على مدى اهتمام مديري المدارس بالمسابقات العلمية التي تنظمها الوزارة، ويشير إلى التزام المديرين بالتعليمات الوزارية التي تحث على ضرورة المشاركة في هذه المنافسات.

وهذا ينسحب على الفقرة (١٥) التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٥٨) ، وانحراف معياري (٠,٥٨) ونسبة مئوية (٩١,٥٦) بدرجة مرتفعة جداً، وهي الفقرة المتعلقة بإعلام الطلاب بمواعيد المسابقات العلمية، واحتلت الفقرة (٥) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٥٥) وانحراف معياري ٠٠,٥٢) ونسبة مئوية (٩١,٠١) بتقدير مرتفع جداً، وهي الفقرة التي تتعلق بإعلام المعلمين عن التغيرات والتعديلات التي أدخلتها الوزارة على المعرفة، وهذا يشير إلى قدرة مديري المدارس على متابعة المستجدات والتطورات العلمية على الصعيدين الوزاري والعلمي وقد يكون السبب في ذلك التحاق عدد لا بأس به من مديري المدارس في برنامج الماجستير في الجامعات، وإلى نوعية المديرين الذين يُختاروا لملء الوظائف الإدارية في المدارس، والقائم على التنافس الحر، وتنظم مسابقات لتلك الوظائف الشاغرة. وجاءت الفقرة (٣٣) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٥٤) وانحراف معياري (٠,٥٠) ونسبة مئوية (٩٠,٨٩) وهي تتعلق بتشجيع المعلمين على تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بينهم. ويعود السبب في ذلك إلى أن المديرين يدركون أهمية التبادل المعرفي والمعلوماتي والخبراتي وصولاً للتعامل المعرفي والتكامل في الأدوار التي يقوم بها المعلمون، إذ إن المعلم لم يعد مخزناً للمعلومات، ولم يعد المرجع الوحيد للمعرفة والعلم في المدرسة، والمجتمع- كما كان في السابق- ، وجاءت الفقرة رقم (٣٢) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٤,٥٤) وانحراف معياري (٠,٥٤) ونسبة مئوية (٩٠,٨٩) وهي درجة مرتفعة جداً، وتتعلق هذه الفقرة بمدى مراعاة مدير المدرسة عند وضع الجدول الدراسي، ما يتوافر في المدرسة من كفاءات وقدرات علمية. وقد يكون السبب

في ذلك، التوسع في المنهاج والمباحث كماً ونوعاً، وحاجة هذه المباحث إلى قدرات خاصة وكفاءات بشرية متخصصة، نتيجة للتراكم المعرفي والعلمي، الذي بنيت عليه تلك المناهج الدراسية، إذ تأتي كل مرحلة تعليمية، بمنهاجها وأسسها مكملة للمرحلة التي تليها، الأمر الذي كان له عبء كبير على الطلبة في الفهم والتعلم والإدارك المعرفي، وزاد من قناعة وإدراك الإدارات المدرسية بأهمية توافر الكفاءات البشرية ذات التخصص العلمي، وبالتالي توزيع المباحث على المعلمين حسب التخصص.

واحتلت الفقرة (٣٠) المرتبة الثامنة والعشرين بمتوسط حسابي (٤,٤٢) وانحراف معياري (٠,٦٠) ونسبة مئوية (٨٤,٨٩) بدرجة مرتفعة جداً، وهذه الفقرة تتعلق «بمدى حرص المدير على اختيار مشرفين على كل نوع من أنواع المعرفة والمعلومات والأنشطة المرافقة»، وهذا يدل على تطور العمل الفني والإداري عند المديرين، حتى أصبحوا يمنحون بعض الصلاحيات الفنية في العمل، لأن مدير المدرسة لا يستطيع متابعة كل صغيرة وكبيرة في مدرسته، إذ لم يعد المدير يعطي التعليمات، ويقوم بالمتابعة للأداء بنفسه، فالمدارس توسعت وازداد عدد الطلاب والشعب، وبالتالي ازداد عدد المعلمين في المدارس. وجاءت الفقرة (١٧) في المرتبة التاسعة والعشرين، بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٥٣) ونسبة مئوية (٨٤,٨٩) وهي درجة مرتفعة جداً، وهذه الفقرة تتعلق «بمدى المواءمة بين خطط وبرامج المعرفة والإمكانات المتوافرة في المدرسة»، وقد يكون السبب في ذلك أن مديري المدارس مقتنعون تماماً، ان الخطط والبرامج المعرفية تبقى حبراً على ورق، اذا لم يتوافر في المدرسة الإمكانات المادية والتسهيلات، التي تساعد في تنفيذ تلك الخطط والبرامج وتحويلها إلى واقع حقيقي، من هنا نلاحظ أن معظم المديرين يضعون خططهم وبرامجهم حسب الإمكانات المادية المتوافرة في مدارسهم. واحتلت الفقرة (٢٥) المرتبة الثلاثين بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٥٤) ونسبة مئوية (٨٤,٦٧) ، وهي الفقرة تتعلق «بمدى قدرة المدير على تخزين المعرفة والمعلومات في أماكن مناسبة»، وهذا يشير إلى أمور عدة منها أن المعرفة كبيرة ومهمة وبحاجة إلى تخزين في أماكن خاصة مثل: (المكتبة، الحواسيب، وخزائن الملفات) ، وأن هذه الأماكن يجب المحافظة عليها، وصيانتها وتطويرها، من هنا أصبح من الضروري تعيين أشخاص ليقوموا بالاعتناء في هذه الأماكن مثل: (أمين المكتبة، معلم الحاسوب...) وهم يقومون بذلك مقابل التخفيض في نصابهم التدريسي، مقداره (٢٥٪) من النصاب؛ أي ما يعادل ست حصص. واحتلت الفقرة (٤٠) المرتبة الواحدة والثلاثين بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٣) ، وانحراف معياري (٠,٥٢) ، ونسبة مئوية (٨٤,٦٧) ، وهي درجة مرتفعة جدا، وهي تتعلق «بدرجة متابعة المدير لطرق تنفيذ المعلمين لخطط المعرفة وبرامج الأنشطة المرافقة لها»، وهذا يدل على أن المديرين

يمارسون العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، والمتابعة والتنفيذ) بشكل كبير جداً ويهتمون بمتابعة خطط غيرهم. إذ إن المتابعة للأداء، وللخطط تشجع المعلمين على تنفيذ خطط المعرفة والبرامج والأنشطة المرافقة، وبدون المتابعة لا يكتمل العمل، إذ بالمتابعة تُنجز التغذية العكسية المناسبة وتُقدَّم، فهو مرحلة تسبق التقويم، ويعمل على تجنب المدير إصدار الأحكام جزافاً، بدون تفكير واطلاع مسبق، وجاءت الفقرة (٣٩) بالمرتبة الثانية والثلاثين، بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٥٥) ونسبة مئوية (٨٤,٢٢) بتقدير مرتفع جداً. وهي الفقرة التي تتعلق «بمناقشة المدير للمعلمين حول ما نفذ، وما لم ينفذ من خطط المعرفة وبرامجها العلمية»، ويعتقد الباحثان أن السبب قد يعود في ذلك إلى أن المديرين أصبحوا أكثر انفتاحاً وحواراً مع معلميهم، بعكس ما كان سابقاً، إذ تؤمن الإدارات المدرسية أن استخدام الأساليب الديمقراطية والحوارية مع العاملين، وبخاصة في المؤسسات التربوية، هو بمثابة صمام الأمان للعمل المنظمي التربوي مما يعزز الانتماء للمؤسسة، ويقوي العلاقات مع العاملين.

وجاءت الفقرة (١٠) في المرتبة السابعة والخمسين، بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٧٤) ونسبة مئوية (٧٦,٦٧) بدرجة مرتفعة، وتتعلق الفقرة «بإعلام الطلاب بأنواع المعرفة بداية العام الدراسي لاختيار ما يناسبهم»، وقد يكون السبب في ذلك مراعاة مديري المدارس للفروق الفردية بين الطلبة، ومراعاة المراحل الدراسية في المدرسة الواحدة، والحالات الخاصة من الطلبة المتفوقين، وذوي التحصيل المتدني والإعاقات السمعية والبصرية، وجاءت الفقرة (٢٢) في المرتبة الثامنة والخمسين، بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٩٥) ونسبة مئوية (٧٥,٥٦) وهي درجة مرتفعة، وتتعلق هذه الفقرة «بإعلام المديرين أولياء الامور للطلبة عن برنامج الأنشطة المدرسية المعرفية»، ويعتقد الباحثان أن السبب في ذلك يعود إلى تشكيل مجالس لأولياء الأمور، وإلى عملية التواصل التي تتم بين تلك المجالس وبين الإدارات المدرسية والذي أسس لحالة من التعاون بين أولياء الأمور ومديري المدارس، ولكن يعتقد الباحثان أن ما حُقق على صعيد علاقة المدرسة بأولياء الأمور يبقى دون الآمال والطموحات المستقبلية.

وجاءت الفقرات (٣٤، ١٩، ٢٣) في الترتيب الأخير لفقرات الاستبانة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣,٧١- ٣,١٨) وانحراف معياري تراوح بين (٠,٧٧- ٠,٩٥) ونسبة مئوية تقع بين (٧٤,١٦- ٦٣,٥٦) وهي تقديرات مرتفعة، وهذه الفقرات تتعلق «بعقد دورات تعليمية للمعلمين، ومشاركة الطلبة» وهذا يدل على أن عنصري التنظيم والتخطيط في العمل الإداري متوفران لدي مديري المدارس وأن المديرين مهتمون بالتبادل

المعرفي من خلال عقد الدورات التعليمية للمعلمين، وأنهم يشاركون الطلبة في التخطيط، وتشير النتائج أيضاً إلى قدرة مديري المدارس على توفير وسائل اتصال فعالة، وأن بعض المدارس مرتبطة بشبكة الانترنت أو تسعى إلى ذلك، ما ينعكس على الطلبة ويحسن جودة التعليم.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عثمان (٢٠٠٩) التي أكدت على أن اتجاهات مديري المدارس نحو تطبيق إدارة المعرفة جاءت مرتفعة في مجال التخطيط، وفي الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، ودراسة عيسان والعاني (٢٠٠٨) التي أظهرت أن المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة المعرفة جاءت بدرجة موافقة عالية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الخليلي (٢٠٠٦) التي أظهرت أن درجة ممارسة نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية، وتتعارض معها في مجال نشاط تخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وفلترة المعرفة. والتي تظهر أن درجة ممارستها كانت متوسطة.

وتتفق مع دراسة طاكشندي (٢٠٠٧) التي أشارت إلى إدراك أفراد مجتمع الدراسة أهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم وتتعارض معها في جانب دلالات الفروق، إذ أظهرت نتائج دراسة طاكشندي (٢٠٠٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات افراد مجتمع الدراسة، تعزى لمتغير العمل الحالي، وكانت لصالح المشرفة الادارية.

وتتفق مع دراسة عبد الغفور (٢٠٠٧) التي أظهرت أن درجة مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة جاءت قوية على مستوى بعد عضو هيئة التدريس، ودراسة زيدية (٢٠٠٩) التي أكدت أن إدارة المعرفة ضرورية للأنشطة الإدارية. كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط والتعلم، وأشارت نتائجها إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة.

ودراسة كن وآخرون (Chen, et al., 2007) التي أشارت إلى دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء والتعليم بطريقة الأقران.

ودراسة كيلي (Keely, 2004) التي أظهرت أن مؤسسات التعليم العالي تقوم بممارسة إدارة المعرفة.

ودراسة شي شين (Shih- Chen, 2003) التي أظهرت وجود تأثير كبير لنظام إدارة المعرفة في زيادة فاعلية التعليم الفردي، وإلى إدراك الأفراد لفوائد النظام، وهو العامل الأكثر أهمية في تطبيق نظام إدارة المعرفة لدى المنظم.

ودراسة ستيفن وريتا (Steven & Rita, 2001) التي أظهرت أن معظم المعلمين والمديرين في المدارس يمتلكون معرفة تراكمت نتيجة الخبرات السابقة، وإلى الاستفادة من تجارب المنظمات الرائدة في مجال إدارة المعرفة.

وتتعارض هذه الدراسة مع نتائج دراسة حسن (٢٠٠٨) التي أظهرت أن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان متوسطة في جميع المجالات.

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات الدراسة والدرجة الكلية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
المجال الأول: التخطيط	٤,١٣	٠,٣٣	٨٢,٥٨	مرتفعة جداً
المجال الثاني: التنظيم	٤,٢٤	٠,٣٤	٨٤,٧٦	مرتفعة جداً
المجال الثالث: التنفيذ والمتابعة	٤,٢٥	٠,٣٧	٨٥,٠٧	مرتفعة جداً
المجال الرابع: التقويم	٤,١٥	٠,٣٦	٨٣,٠٦	مرتفعة جداً
الدَّرجة الكليَّة	٤,١٩	٠,٣٠	٨٣,٨٧	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (٤) أن ترتيب مجالات الأداة جاء تنازلياً على النحو الآتي، جاء ترتيب مجال التنفيذ والمتابعة أولاً، بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٥) وانحراف معياري قدره (٠,٣٧) بنسبة (٨٥,٠٧٪) بتقدير مرتفع جداً. وقد يكون السبب في ذلك المركزية في المتابعة والإشراف والرقابة التي يقوم بها الموظفين في مكتب التربية والتعليم في مديرية جنين، وإلى التعليمات الصارمة من قبل تلك الجهات، وجاء مجال التنظيم في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٣٤) بنسبة (٨٤,٧٦٪) وتقديره مرتفع جداً، وهذا يشير إلى توافر الموارد البشرية والمادية، وإلى عناية المديرين بتلك الموارد، لاستثمارها بشكل مُجدٍ وفعال، وتوزيعها على الفعاليات والبرامج المعرفية بطريقة مناسبة، وجاء مجال التقويم في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (٤,١٥) وانحراف معياري قدره (٠,٣٦) بنسبة (٨٣,٠٦) وتقديره مرتفع جداً، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال التخطيط بمتوسط حسابي قدره (٤,١٣) وانحراف معياري قدره (٠,٣٣) بنسبة (٨٢,٥٨) وتقديره مرتفع جداً، وهذا يدل على اهتمام المديرين بالتخطيط في إدارة المعرفة وأن الارتجالية في العمل لم تُجدِ نفعاً، وعلى الرغم من أن الممارسة لهذا المجال مرتفعة جداً، إلا أنه جاء في الترتيب الأخير.

◄ ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين تعزى لمتغيرات

(الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن السُّؤال الخاص بذلك اُستخدم اختبار المقارنة بين متوسِّطين لعيِّنتين مستقلَّتين (independent sample t- test) ، والجدول الآتي يوضِّح هذه النَّتائج.

الجدول (٥)

نتائج اختبار (ت) للفرق بين الجنسين في الدرجة الكلية والمجالات

الأبعاد	ذكور (ن=٤٦)		اناث (ن=٤٤)		قيمة «ت»	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التخطيط	٤,١٥	٠,٣٧	٤,١١	٠,٣٠	٠,٤٨	٠,٦٣
التنظيم	٤,٢٥	٠,٣٨	٤,٢٢	٠,٣٠	٠,٥٣	٠,٦٠
التنفيذ والمتابعة	٤,٢٧	٠,٤١	٤,٢٤	٠,٣٤	٠,٤٥	٠,٦٦
التقويم	٤,٢٥	٠,٤٠	٤,٠٥	٠,٢٩	٢,٧١**	٠,٠٠٨
الدرجة الكلية	٤,٢٣	٠,٣٥	٤,١٥	٠,٢٤	١,٢٠	٠,٢٣

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠١) .

يتضح من نتائج الجدول (٥) أن متغير الجنس لم يؤثر في استجابة أفراد العينة عند الدرجة الكلية، ومجالات التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ والمتابعة، إلا أنه كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لدى مجال التقويم عند (α = ٠,٠١) ولصالح الذكور أو مديري المدارس.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الذكور يستخدمون اساليب التقويم بفاعلية و لديهم الجرأة على تقديم التغذية العكسية للعاملين أكثر من الاناث اللواتي يحجمن عن ذلك.

الجدول (٦)

المتوسِّطات الحسابيَّة والإنحرافات المعياريَّة للدَّرجة الكليَّة والمجالات بحسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
التخطيط	دبلوم	٤,١٤	٠,٢٧
	بكالوريوس	٤,١٥	٠,٣٦
	أعلى من بكالوريوس	٤,٠٦	٠,٣٣
	الدرجة الكلية لمجال التخطيط	٤,١٣	٠,٣٣

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
التنظيم	دبلوم	٤,٢٥	٠,٣٢
	بكالوريوس	٤,٢٦	٠,٣٤
	أعلى من بكالوريوس	٤,١٦	٠,٣٦
	الدرجة الكلية لمجال التنظيم	٤,٢٤	٠,٣٤
التنفيذ والمتابعة	دبلوم	٤,١٥	٠,٣٥
	بكالوريوس	٤,٢٩	٠,٣٧
	أعلى من بكالوريوس	٤,٢٤	٠,٣٩
	الدرجة الكلية لمجال التنفيذ	٤,٢٥	٠,٣٧
التقويم	دبلوم	٤,٠٦	٠,٣٩
	بكالوريوس	٤,١٧	٠,٣٥
	أعلى من بكالوريوس	٤,٢١	٠,٣٥
	الدرجة الكلية لمجال التقويم	٤,١٥	٠,٣٦
الدرجة الكلية	دبلوم	٤,١٥	٠,٢٨
	بكالوريوس	٤,٢٢	٠,٣١
	أعلى من بكالوريوس	٤,١٧	٠,٣٢
	الدرجة الكلية	٤,١٩	٠,٣٠

يتضح من الجدول (٦) ، أن مؤهل البكالوريوس جاء في المرتبة الأولى في الدرجة الكلية لجميع المجالات، بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٣١) ، ويعود السبب في ذلك إلى أن غالبية المديرين والمديرات يقعون ضمن هذه الفئة، وكذلك إلى نوعية التدريب الذي تلقوه خلال انخراطهم في الدورات التي تنظمها الوزارة في المديريات التي يتبعون لها، أو من خلال التجربة التي مروا بها أثناء عملهم. وجاء مؤهل بكالوريوس فأعلى بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٤,١٧) وانحراف معياري قدره (٠,٣٢) ، ويعود السبب في ذلك، إلى أن ممارستهم لإدارة المعرفة تنبع من الحصيلة العلمية والمعرفية التي يمتلكونها، بالرغم من سنوات الخبرة القليلة قياساً بباقي الفئات. وجاء مؤهل الدبلوم في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٢٨) ، ويعود السبب في ذلك، إلى عدم الاهتمام بتطوير أنفسهم مهنيا، وإلى انعدام الدافعية و الاقبال

على العمل، وانخفاض الروح المعنوية لديهم، مما جعلهم يعطون التعليمات دون متابعة لتنفيذها، ودون الاهتمام بعملية التقويم وإعطاء التغذية العكسية الحقيقية للعاملين، وانعدام التخطيط في أدائهم، والعشوائية، والارتجالية في تنفيذ الأعمال الإدارية، التي انعكست سلبا على إدارة المعرفة لديهم.

الجدول (٧)

نتائج اختبار التَّباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على الدرجة الكلية والمجالات

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	٠,١٠	٢,٠٠	٠,٠٥	٠,٤٣	٠,٦٥
	خلال المجموعات	٩,٨٨	٨٧,٠٠	٠,١١		
	المجموع	٩,٩٨	٨٩,٠٠			
التنظيم	بين المجموعات	٠,١١	٢,٠٠	٠,٠٦	٠,٤٨	٠,٦٢
	خلال المجموعات	١٠,١٨	٨٧,٠٠	٠,١٢		
	المجموع	١٠,٢٩	٨٩,٠٠			
التنفيذ والمتابعة	بين المجموعات	٠,٢٧	٢,٠٠	٠,١٣	٠,٩٦	٠,٣٩
	خلال المجموعات	١٢,٠٦	٨٧,٠٠	٠,١٤		
	المجموع	١٢,٣٢	٨٩,٠٠			
التقويم	بين المجموعات	٠,٢١	٢,٠٠	٠,١٠	٠,٧٩	٠,٤٦
	خلال المجموعات	١١,٣٣	٨٧,٠٠	٠,١٣		
	المجموع	١١,٥٤	٨٩,٠٠			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٠٧	٢,٠٠	٠,٠٤	٠,٣٩	٠,٦٨
	خلال المجموعات	٨,١٥	٨٧,٠٠	٠,٠٩		
	المجموع	٨,٢٢	٨٩,٠٠			

يتضح من نتائج الجدول (٧) أنَّ الفروقات بين المتوسِّطات لدى المجالات والدرجة الكلية لم تكن ذات دلالة إحصائية بمعنى أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر في درجة ممارسة إدارة المعرفة عند المجالات والدرجة الكلية. ويعزى السبب في ذلك إلى أن درجة ممارسة تلك النشاطات يتأثر في مدى توافر المقومات الضرورية لذلك.

الجدول (٨)

المتوسِّطات الحسابيَّة والإنحرافات المعياريَّة للدَّرجة الكليَّة والمجالات بحسب متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية

المجالات	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
التخطيط	أقل من ٥ سنوات	٤,٠٧	٠,٣٣
	٥- ١٠	٤,١٢	٠,٣٢
	أكثر من ١٠ سنوات	٤,١٧	٠,٣٥
	الدرجة الكلية لمجال التخطيط	٤,١٣	٠,٣٣
التنظيم	أقل من ٥ سنوات	٤,١٠	٠,٢٤
	٥- ١٠	٤,٢٩	٠,٣٢
	أكثر من ١٠ سنوات	٤,٢٨	٠,٣٨
	الدرجة الكلية لمجال التنظيم	٤,٢٤	٠,٣٤
التنفيذ والمتابعة	أقل من ٥ سنوات	٤,٢٣	٠,٣٣
	٥- ١٠	٤,٢٨	٠,٣٤
	أكثر من ١٠ سنوات	٤,٢٥	٠,٤٢
	الدرجة الكلية لمجال التنفيذ	٤,٢٥	٠,٣٧
التقويم	أقل من ٥ سنوات	٤,١٩	٠,٢٧
	٥- ١٠	٤,١٥	٠,٣٧
	أكثر من ١٠ سنوات	٤,١٣	٠,٤٠
	الدرجة الكلية لمجال التقويم	٤,١٥	٠,٣٦
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	٤,١٥	٠,٢٤
	٥- ١٠	٤,٢١	٠,٢٩
	أكثر من ١٠ سنوات	٤,٢١	٠,٣٤
	الدرجة الكلية	٤,١٩	٠,٣٠

يتضح من جدول (٨) أن سنوات الخدمة في الإدارة لفئة أكثر من ١٠ سنوات، جاءت في المرتبة الأولى في الدرجة الكلية، بمتوسط حسابي قدره (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٣٤)

ويعود السبب في ذلك، إلى أن الخبرة العملية تعد متغيراً مهماً في أداء المديرين وممارستهم لإدارة المعرفة. وجاءت فئة من (٥– ١٠) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (٤,٢١) وانحراف معياري قدره (٠,٢٩) ويعود السبب في ذلك، الى ما أشير إليه سالفا في فئة أكثر من ١٠ سنوا ت، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة أقل من ٥ سنوات، بمتوسط حسابي قدره (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٢٤) ويعود السب في ذلك، لكون هذه الفئة حديثة، وذات خبرة متواضعة في العمل الإداري مما أثر سلباً في درجة ممارستهم لإدارة المعرفة.

الجدول (٩)

نتائج اختبار التَّباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على الدرجة الكلية والمجالات

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	٠,١٨	٢,٠٠	٠,٠٩	٠,٧٨	٠,٤٦
	خلال المجموعات	٩,٨٠	٨٧,٠٠	٠,١١		
	المجموع	٩,٩٨	٨٩,٠٠			
التنظيم	بين المجموعات	٠,٥٩	٢,٠٠	٠,٢٩	٢,٦٤	٠,٠٨
	خلال المجموعات	٩,٧٠	٨٧,٠٠	٠,١١		
	المجموع	١٠,٢٩	٨٩,٠٠			
التنفيذ والمتابعة	بين المجموعات	٠,٠٣	٢,٠٠	٠,٠١	٠,١٠	٠,٩١
	خلال المجموعات	١٢,٣٠	٨٧,٠٠	٠,١٤		
	المجموع	١٢,٣٢	٨٩,٠٠			
التقويم	بين المجموعات	٠,٠٥	٢,٠٠	٠,٠٣	٠,٢٠	٠,٨٢
	خلال المجموعات	١١,٤٩	٨٧,٠٠	٠,١٣		
	المجموع	١١,٥٤	٨٩,٠٠			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٠٧	٢,٠٠	٠,٠٣	٠,٣٦	٠,٧٠
	خلال المجموعات	٨,١٦	٨٧,٠٠	٠,٠٩		
	المجموع	٨,٢٢	٨٩,٠٠			

يتضح من نتائج الجدول السَّابق أنَّ الفروقات بين المتوسِّطات لدى المجالات والدرجة الكلية لم تكن ذات دلالة إحصائية بمعنى أن متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية لا تؤثر في درجة ممارسة إدارة المعرفة عند المجالات والدرجة الكلية. ويعزى السبب إلى أن

الممارسات لها علاقة بمتغيرات وعوامل أخرى لم تحدد في هذه الدارسة وقد يكون المستوى الثقافي او المعيشي لمدير المدرسة منها.

وتتفق نتائج هذه الدلالات بشكل عام مع دارسة عثمان (٢٠٠٩) وعبد الغفور (٢٠٠٧) والخليلي (٢٠٠٦) وعيسان والعاني (٢٠٠٨) .

الاستنتاجات:

من خلال مناقشة نتائج الدراسة نستنتج ما يأتي:

١. إن مجال التنفيذ والمتابعة احتل المرتبة الأولى، ومجال التخطيط احتل المرتبة الرابعة.

٢. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى المديرين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية) باستثناء مجال التقويم، إذ أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

٣. إن ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية جنين كانت مرتفعة جداً بالدرجة الكلية، وفي المجالات كافة.

٤. إن أعلى درجة ممارسة للتغيرات كانت للفقرة (١٤) التي احتلت المرتبة الأولى، فيما جاءت الفقرة رقم (٢٣) في المرتبة الأخيرة.

٥. إن المعرفة عي رأس المال الفكري، وهي بمثابة الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، إذ إن إدارة المعرفة أصبحت ضرورة ملحة وحاجة أساسية لتلك المؤسسات بشكل عام، وللمدارس الحكومية بشكل خاص، من أجل النهوض بها وتطويرها، من خلال رفع مستوى أداء العاملين، وتحسين المخرجات التعليمية.

٦. إن مدير المعرفة هو المدير الذي يقوم بعمليات إدارة المعرفة من (توليد للمعرفة، وتخزينها، وتبادلها، وحفظها، واسترجاعها) بشكل مثمر وفعال.

التوصيات و المقترحات:

و قد أوصى الباحثان في ضوء نتائج الدراسة بما يأتي:

١. أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها في فلسطين بعقد الدورات وورش العمل الخاصة بالممارسات الإدارية الحديثة. وعلى رأسها إدارة المعرفة لتبصير المديرين والعاملين بمفهوم إدارة المعرفة وأنشطتها وعملياتها.

٢. ضرورة الاهتمام ببناء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس التي تعدُّ من أهم متطلبات تحقيق إدارة المعرفة.

٣. أن تبادر وزارة التربية والتعليم العالي لوضع إستراتيجية مناسبة لممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية بما يتفق مع إمكاناتها.

٤. التحول من الأساليب الادارية القائمة على مركزية القرار واحتكار السلطة إلى الأساليب الإدارية المعاصرة، وعلى رأسها إدارة المعرفة والتي تقوم على التعاون، وبناء المعرفة والخبرات والمشاركة في اتخاذ القرار والتخطيط ووضع الأهداف.

٥. ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين العاملين في المدارس الحكومية لزيادة معرفتهم بتكنولوجيا المعلومات وكيفية توظيفها في مجال العمل المعرفي والأنشطة الإدارية.

٦. ضرورة توفير ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات التربوية.

٧. الاستفادة من شبكة الانترنت الداخلية لعمليات نقل وتبادل المعرفة، وإفساح المجال أمام الموظفين والطلبة لتقديم التغذية العكسية، وتبادل المعرفة خلال الاتصال الإلكتروني.

٨. ضرورة إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة باستخدام إدارة المعرفة في التعليم.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. اسماعيل، محمد محمود. (١٩٩٩) . المشكلات التي تواجه مدراء البمدارس الثانوية المختلطة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

٢. حسن، منال صبحي عبد الكريم. (٢٠٠٨) . استراتيجية ادارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام ادارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

٣. الخليلي، سمية. (٢٠٠٦) . ادارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الاردنية (دراسة تحليلية) . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

٤. زيدية، منى علي عبد ربه. (٢٠٠٩) . ادارة المعرفة واثرها في ادارة الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر الاصلاح و التطوير الاداري (نحو رؤية شاملة لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني) المنعقد في غزة، ابريل ٢٠٠٩.

٥. الخوالدة، عايد احمد (٢٠٠٨) . نحو أنموذج لادارة المعررفة في النظام التعليمي الاردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة في النظام التعليمي الاردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٠، العدد ٣. سبتمر ٢٠٠٩م (٩٠ – ١٠٩) .

٦. عيسان، صالحة عبد الله. العاني، وجيهه ثابت (٢٠٠٨) . دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة في كلية التربية. بجامعة السلطان قابوس، مجلة البصائر، المجلد١٢– العدد١– آذار٢٠٠٨م (٦٩ – ٩٩) .

٧. عبد الغفور، نضال (٢٠٠٧) . مدى مراعاة متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهه نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد٥١، كانون اول ٢٠٠٨م (٧٣– ١١٤) .

٨. عثمان، علان محمد خليل (٢٠٠٩) اتجاهات مدير مدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق ادارة المعرفة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

٩. طاشكندي، زكية بنت ممدوح قاري (٢٠٠٧) . ادارة المعرفة: اهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهه نظر مديرات الادارات والمشرفات الاداريات بادارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة. كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية.

١٠. العامري، فاضل والياسري، أكرم. (٢٠٠٦) . القوة التنظيمية وادارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة «دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط». المجلة العربية للادارة، مج٢٧، ع١، حزيران ٢٠٠٧، العراق.

١١. عبد الوهاب، سمير محمد. (٢٠٠٧) . دور القيادة المحلية في ادارة المعرفة مع الاشارة الى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات و استشارات الادارة العامة «PARC»، جامعة القاهرة– مصر samer41@hotmail. com تمت المشاهدة في ٢٠/٧/٢٠٠٩.

١٢. ياسين، سعد غالب. (٢٠٠٠) . نظم مساندة القرارات. ط٢. مجلة المستقبل العربي، عدد: ٢٦ آذار، عمان: المناهج للنشر والتوزيع في الاردن.

١٣. المومني، حسان عبد مفلح. (٢٠٠٥) . اتجاهات المديرين نحو تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات العامة في الاردن، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت، الاردن.

١٤. المكاوي، ابراهيم الخلوف. (٢٠٠٧) . ادارة المعرفة «الممارسات والمفاهيم». ط١. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

١٥. الكبيسي، صلاح الدين. (٢٠٠٥) . ادارة المعرفة، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتمنية الادارية.

١٦. ماهر، احمد. (١٩٩٩) . ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، مصر.

١٧. ياسين، سعد غالب. (٢٠٠٧) . ادارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات. ط١. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

١٨. علاونة، معزوز وغنيم، يوسف. (٢٠٠٥) درجة إلتزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها» مجلة جامعة النجاح للأبحاث/ العلوم الإنسانية) . ٢٠٠٥. ص ١٣٢٦، (٤) المجلد.

١٩. السيد، فؤاد البهي. (١٩٨٦) علم النفس الإحصائي. القاهرة: دار المعارف.

٢٠. ملحم، سامي محمد (٢٠٠٠) . القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. دار المسيرة: عمان، الاردن.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. *Chen- Chieh, Chu, Po- Ying & Wei, Wan- Li. (2007) . A study on the Effect of Using Knowledge Management System in Design Education. International of Association societies of design researches, Hong Kong Poly Technic University, 12- 15 November*
2. *Fullan, M. (2002) . The Role of Leadership in Promotion of Knowledge Management in Schools: theory and practice", Teacher and Teaching, Vol, 8, No3/4*
3. *Keely, Edward (2004) . " Institutional Research as Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations ". U. S. A. http: //proquest. umi. com/pqdweb.*
4. *Petrides, L AND Zahra, S. (2002) . Knowledge Management for School Leader: An Ecological Framework for Thinking Schools', Teachers College Record, Vo1, 104, No, 8, pp 1702- 1717.*
5. *Shih- chen, liu. (2003) . Astudy Of Factors That Facilitate Use Of Knowledge Management Systems and The Impact Of Use On Individual Learning. http: //www. lib. umi. com*
6. *Stevenson, J and Rita, D. (2001) . Knowledge Management and Learning Styles: Prescritions for Future Teachers", College Student Journal, Vo1 35, Issue 4.*
7. *Duffy, J. (2002) . Knowledge management: To be or not to be? Information Management Journal,11 (3) , 64- 67*
8. *Hanley, S. (2000) . Aframe work for delivering value with knowledge management – The AMS knowledge centers " information strategy The Executive Journal,16 (4) , 27- 35*
9. *Holowetzki, A. (2002) . The relationship between knowledge management and organizational culture. New York, Harper & Row.*
10. *Kang, T. (2003) . The Knowledge advantage: tracing and testing impact of knowledge characteristic and relationship in project performance PhD digital dissertation. University of California, Los Angeles. Available at: www. lib. umi. com dissertation, search.*
11. *Rastogi, P. N. (2000) . Knowledge management and intellectual capital: the new virtuous of competitiveness human system management , New York,NY: Jhon wiley & Sons*

ملحق رقم (١)

الاستبانة

حضرة المدير الفاضل / المديرة الفاضلة

تحية طيبة و بعد،

فيقوم الباحثان بدراسة ميدانية عنوانها «**درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية جنين من وجهة نظر المديرين أنفسهم**» وذلك لأغراض البحث العلمي.

لذا يرجو منكم الباحثان التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بأمانة و دقة و موضوعية، مع العلم بان استجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث فقط.

شاكرين لكم حسن التعاون

الباحثان:

د. حسن محمد تيم

أ. موفق فتحي سعادات

أولا: البيانات الشخصية

يرجى تعبئة البيانات الآتية:

نوع الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

١٢. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس

١٣. سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية:

☐أقل من ٥ سنوات ☐ من٥- ١٠سنوات ☐أكثر من ١٠سنوات

تعريف إدارة المعرفة: هي مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تساعد المنظمات على توريد المعرفة، و اختيارها، و تنظيمها، و استخدامها و نشرها، و تحويل المعلومات المهمة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة، و توظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، و حل المشكلات، و التعليم، و التخطيط.

ثانيا: يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسبا:

رقم الفقرة	العبارة	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	المجال الأول: التخطيط					
١	أضع أهدافا للمعرفة المتوفرة في المدرسة					
٢	أعمل على إيصال الأهداف إلى المعلمين وتوقعهم لها					
٣	أشترك مع المعلمين بوضع أهداف المعرفة					
٤	أعمل على توفير ثقافة في المدرسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار.					
٥	اعلم المعلمين عن التغيرات والتعديلات التي أدخلتها الوزارة على المعرفة.					
٦	أترجم الاستراتيجيات المتعلقة بالمعرفة إلى نتاجات قابلة للقياس.					
٧	أؤمن بأن رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية للمدرسة.					

رقم الفقرة	العبارة	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٨	أؤمن بأن المعرفة هي المعلومات و الأفكار و الخبرات والمهارات التي تمتلكها المدرسة.					
٩	احدد الفجوة بين المعرفة الكائنة و ما يجب أن يكون					
١٠	اعلم الطلاب بأنواع المعرفة المتوافرة في المدرسة في بداية العام الدراسي لاختيار ما يتناسب مع ميولهم وقدراتهم.					
١١	أضع خطة عامة عن برامج الأنشطة المدرسية بالتعاون مع المعلمين.					
١٢	اعلم المعلمين عن كل نوع من أنواع المعرفة والمعلومات المتوافرة من بداية العام الدراسي.					
١٣	أعلم المعلمين بالإنتاج المعرفي التي تقوم به الوزارة (نشرات، كتب، أبحاث، .... الخ)					
١٤	اعلم المعلمين عن مواعيد المسابقات العلمية والثقافية من بداية العام الدراسي.					
١٥	اعلم الطلاب عن مواعيد المسابقات العلمية والثقافية من بداية العام الدراسي.					
١٦	اعلم المعلمين عن أماكن خزن وحفظ المعرفة والمعلومات من بداية العام الدراسي.					
١٧	أوائم بين خطط وبرامج المعرفة والإمكانيات المادية المتوافرة في المدرسة					
١٨	استخدم الوسائل المسموعة والمقروءة في توضيح أهداف المعرفة والأنشطة المرافقة لها.					
١٩	أشارك الطلاب في التخطيط للأنشطة المعرفية والعلمية والثقافية.					

رقم الفقرة	العبارة	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٢٠	أحرص على أن تكون البرامج والخطط متنوعة (أنشطة تعلم، تطوير المهنة، تحديد الكفاءات... إلخ) .					
٢١	اوجد نظام للحوافز لمكافئة المبدعين.					
٢٢	اعلم أولياء أمور الطلبة عن برنامج الأنشطة المدرسية المعرفية.					
٢٣	أوفر وسائل اتصال فعالة لجمع المعلومات (البريد الإلكتروني، النشرات، وشبكة الإنترنت..... الخ)					
٢٤	إيجاد آلية لدعم التطوير من أجل تطوير التعلم في المستقبل.					
المجال الثاني: التنظيم						
٢٥	اخزن المعرفة والمعلومات في أماكن مناسبة.					
٢٦	أوفر الأدوات (الوسائل والخامات) التي يحتاجها كل نوع من أنواع المعرفة والنشاط العلمي والثقافي.					
٢٧	استثمر الزمن بشكل يتناسب مع حجم المعرفة الموجودة.					
٢٨	أوزع الطلاب على أنواع الأنشطة المعرفية حسب ميولهم ورغباتهم.					
٢٩	اعقد اجتماعات زمرية وجماعية للمعلمين لتحقيق نوع من التكامل المعرفي.					
٣٠	احرص على اختيار مشرفين (من المعلمين) على كل نوع من أنواع المعرفة والمعلومات والأنشطة المرافقة.					
٣١	أوزع الميزانية المتعلقة بالمعلومات والمعارف والمواد الدراسية والأنشطة المرافقة لها. حسب عدد الطلاب المستفيدين منها.					
٣٢	أراعي عند وضع الجدول الدراسي ما يتوفر في المدرسة من كفاءات وقدرات معرفية وتخصصات علمية.					

رقم الفقرة	العبارة	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٣٣	أشجع المعلمين على تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات العلمية فيما بينهم.					
٣٤	اعقد دورات تعليمية للمعلمين تلبي احتياجاتهم المهنية.					
	المجال الثالث: التنفيذ و المتابعة					
٣٥	أحث المعلمين على تنفيذ الخطط المعرفية والعلمية وبرنامج النشاط المعرفي التي وضعت بداية العام.					
٣٦	أطلع على سجل كل جماعة من جماعات اللجان المعرفية والعلمية والثقافية.					
٣٧	أرصد جوائز تشجيعية للمجموعات الطلابية التي تتفوق علميا وثقافيا ومعرفيا.					
٣٨	أقوم بزيارات لأماكن ممارسة كل نوع من أنواع النشاط المعرفي (تعليم، مسابقات، معارض، مكتبة...... الخ)					
٣٩	أناقش مع المعلمين ما نفذ وما لم ينفذ من خطط المعرفة وبرامجها العلمية والتعليمية.					
٤٠	أتابع طرق تنفيذ المعلمين لخطط المعرفة وبرامج الأنشطة المرافقة لها.					
٤١	أتابع عملية تخزين المعرفة وحفظها في الأماكن المخصصة لها حسب ما تم تحديده في الخطة.					
٤٢	أحرص على أن تأخذ خطط وبرامج المعرفة المتفق عليها بداية العام الدراسي طريقها إلى التنفيذ.					
٤٣	أوجه المعلمين الذين يحتاجون إلى مساعدة نحو الطرق الصحيحة لتنفيذ خطط وبرامج المعرفة والأنشطة المرافقة لها.					
٤٤	أناقش مع المعلمين المشكلات التي تواجههم عند تنفيذ خطط المعرفة وبرامج الأنشطة المرافقة لها.					
٤٥	أضع مع المعلمين حلولا لعلاج المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ خطط المعرفة.					

رقم الفقرة	العبارة	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	المجال الرابع: التقويم					
٤٦	أراعي اختيار المعلمين المبدعين في النشاط المعرفي والعلمي والثقافي.					
٤٧	أتعرف إلى درجة مساهمة الأنشطة المعرفية المنهجية واللامنهجية في تحسين مستوى الطلاب في المواد الدراسية.					
٤٨	أتعرف إلى درجة مساهمة المعلمين في إيصال المعلومات و نقل المعرفة إلى الطلاب.					
٤٩	أتعرف إلى درجة مشاركة المعلمين في برنامج النشاط المعرفي والعلمي.					
٥٠	أتعرف إلى درجة خطط وبرامج الأنشطة المنهجية واللامنهجية في توليد المعرفة عند الطلاب.					
٥١	أتأكد من تحقيق أهداف المعرفة حسب ما تم وضعه في الخطة المدرسية.					
٥٢	أحاول التأكد من سهولة الوصول إلى مصادر المعرفة المختلفة.					
٥٣	أتأكد من أن توزيع المعرفة على المعلمين والطلاب يتناسب مع قدراتهم وحاجاتهم.					
٥٤	أتأكد من درجة قدرة المعلمين في استرجاع المعرفة بسهولة ويسر.					
٥٥	أحرص على إدامة المعرفة في المجتمع المدرسي.					
٥٦	أخصص بعض الاجتماعات المدرسية مع المعلمين لمناقشة الانجاز الفعلي لأهداف المعرفة.					
٥٧	أقوم بعملية القياس بشكل متناسب لقيمة رأس المال المعرفي.					
٥٨	أتعرف إلى درجة مرونة نظام العمل وتطوره بالاستناد إلى المعرفة المتوافرة في المدرسة.					

رقم الفقرة	العبارة	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٥٩	أتعرف إلى درجة إسهام جميع المعلمين في معين المعرفة.					
٦٠	أتعرف إلى درجة ما يتاح من الوقت ومصادر الدعم للأفراد لتوليد المعرفة الجديدة.					
٦١	أقوم بإعادة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة.					

شكرا لتعاونكم،،،